

Bericht zum Nutzen der Kosten- und Leistungsrechnung

1. Ausgangslage

Seit einigen Jahren ist in der Kantonalen Verwaltung des Kantons Solothurn eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) flächendeckend im Einsatz. Wir sind überzeugt, dass eine sinnvoll eingesetzte KLR betriebswirtschaftlich notwendig ist und auch einen entsprechenden Nutzen für jede Dienststelle erzeugt. Die KLR ist jedoch von Dienststelle zu Dienststelle sehr unterschiedlich ausgeprägt (von sehr einfach bis komplex), wird unterschiedlich eingesetzt und nur teilweise von der Führung auch wirklich als Führungsinstrument genutzt. Da jedoch auch die einfachste KLR mit Aufwand verbunden ist (dezentral bei den Dienststellen, zentral beim AFIN), stellt sich zu Recht die Frage nach dem Kosten/Nutzenverhältnis.

Heute werden in einem 1. Schritt (Juli/August) die Produkte- bzw. Produktgruppenbudgets von den Dienststellen mit Hilfe eines Excel-Betriebsabrechnungsbogens (BAB) für den provisorischen Voranschlag des Regierungsrates ermittelt. Im Verlaufe des 4. Quartals des Jahres werden die Zahlen des Excel-BAB anschliessend in jeder Dienststelle mit Unterstützung des AFIN vor Ort im SAP eingegeben. Einige wenige Dienststellen mit grossen SAP-/KLR-Kenntnissen und ausgeprägten Strukturen, welche im Excel nicht mehr abgebildet werden können, verzichten schon heute auf den Excel-BAB und geben die KLR-Planung von Anfang an im SAP ein.

2. Ziel

In einer **Optimierungsphase** möchten wir die **Komplexität** (wo immer sinnvoll) **reduzieren** und den **Nutzen** der KLR als Führungsinstrument **erhöhen**. Für eine Standortbestimmung haben wir deshalb im 1. Quartal 2009 bei allen Dienststellen (Amtschefs/KLR-Zuständige/r) eine Umfrage durchgeführt. Der Rücklauf war erfreulicherweise 100%.

3. Umfrage-Ergebnisse

3.1 Service und Support

Alle Dienststellen sind mit den Dienstleistungen des AFIN-Controllerdienstes (FD-Departementscontroller innerhalb des Finanzdepartementes) sehr zufrieden oder zufrieden. Einzig das Verhältnis vom Aufwand zum Nutzen wird von jeder 4. Dienststelle als nur genügend oder sogar ungenügend beurteilt.

3.2 Aufwand und Nutzen

70% der Dienststellen erstellen die Produktgruppenrechnung, weil es das WoV-Gesetz verlangt. Rund 60% der Dienststellen nutzen die PG-Rechnung zur Kontrolle und **nur für 40% dient die PG-Rechnung als Führungsinstrument**. Lediglich 40% aller Dienststellen benützen die PG-Rechnung zum Erstellen der Amtsziele. Sogar nur jede Zehnte zum Erstellen klarer Mitarbeiterziele. Rund ein Drittel der Dienststellen kann aufgrund der PG-Rechnung Gebührentarife berechnen und/ oder überprüfen, Rationalisierungsprojekte besser begründen sowie parlamentarische Fragestellungen erläutern. Die PG-Rechnung führt in 80% der Fälle zu einer Erhöhung der Transparenz.

3.3 Berichtswesen

Bei den SAP-Berichten werden vorallem die Profitcenter-Berichte genutzt. Dahinter folgen die Kostenstellen- und Produkteberichte und an 3. Stelle die SAP-Berichte über die rapportierten Arbeitsstunden pro Kostenstelle bzw. Produkt. Einigen Führungsverantwortlichen reichen die Auswertungen direkt aus dem RT-Time aus.

Die einzelnen Berichte werden von den entsprechenden Personengruppen wie folgt genützt:

Monatlich:

	Profitcenter-Bericht	Kostenst./Produkte-B.	Rapport. Arbeitsstunden
Rechnungsführer/in	75%	50%	30%
Abt. leiter/in	35%	30%	23%
Amtschef/in	45%	20%	20%

Quartalsweise:

	Profitcenter-Bericht	Kostenst./Produkte-B.	Rapport. Arbeitsstunden
Rechnungsführer/in	85%	60%	50%
Abt. leiter/in	55%	40%	35%
Amtschef/in	55%	30%	35%

Halbjährlich:

	Profitcenter-Bericht	Kostenst./Produkte-B.	Rapport. Arbeitsstunden
Rechnungsführer/in	100%	70%	50%
Abt. leiter/in	65%	55%	45%
Amtschef/in	100%	65%	45%

Hingegen benützen

- 30% der Abteilungsleiter/innen nie einen Profitcenter-Bericht
- 1/3 der Rechnungsführer-, Abteilungsleiter- und Amtschef/innen nie einen Kostenstellen-Bericht
- 1/4 der Rechnungsführer-, Abteilungsleiter- und Amtschef/innen nie einen Produkte-Bericht
- 40-50% der Rechnungsführer-, Abteilungsleiter- und Amtschef/innen nie einen Stundenrapport-Bericht

Eine Gliederung nach anderen Kriterien (KLR-Ausprägung, Grösse der Dienststelle, Departementszugehörigkeit) erlaubt keine weiteren spezifischen Aussagen.

4. Empfehlungen

Wir sind nach wie vor überzeugt, dass ein sinnvoller Einsatz einer KLR einen echten Nutzen für die wirkungsorientierte Verwaltungsführung bringen kann. Dafür gibt es bereits heute einige sehr gute Beispiele. Um eine sinnvolle Anwendung zu gewährleisten, stellen wir uns für die Zukunft eine Zuteilung der Dienststellen in eine der 3 folgenden Gruppen (mit unterschiedlicher Ausprägung) vor:

KLR-Light	KLR-Standard	KLR-Enhanced
Merkmale: - keine Stundenrapportierung - 1 Hauptkostenstelle - nur %-Verteilschlüssel - Personell kleinere Dienststellen - geringes KLR-Wissen notwendig	- Stundenrapportierung - 1 oder mehrere Hauptkostenstellen - verschiedene Verteilschlüssel - mittelgrosse Dienststellen	- Stundenrapportierung - 1 oder mehrere Hauptkostenstellen - Gebührentarifiermittlung - personell grössere Dienststellen - grosses KLR-Wissen
Planungsprozess: - Excel-BAB dezentral - SAP-Eingabe zentral durch AFIN (neu)	- Excel-BAB dezentral - SAP-Eingabe dezentral mit Unterstützung AFIN (wie bisher)	- event. Verzicht auf Excel-BAB - Planung nur im SAP (dezentral mit Unterstützung AFIN, event. direkte Betreuung durch AFIN)

Anhang: Auswertung der Umfrage